

経営における行動変容

下 崎 千 代 子

1 行動主義的アプローチ

人間行動の解明を目的とする心理学では、行動主義的アプローチ、すなわち人間行動を環境刺激の関数として観察不可能な中枢機構での刺激処理過程を捨象するアプローチが主要な視点のひとつである。それに対して、経営学の動機づけ論ではマズローを出発点とした人間行動の源泉の分析によって人間行動を説明しようとする欲求系の動機づけ論や、ブルームを出発点とした人間行動の選択過程を分析することによって人間行動を説明しようとする認知系の動機づけ論が展開されてきたが、経営学でこの行動主義的アプローチの有用性に注目し始めたのは比較的最近のことである。⁽¹⁾

そこで、心理学で用いられているアプローチと経営学の動機づけ論で展開されてきたアプローチの類似点及び相違点を明らかにすることで、以上の点をより明確に示してみよう。

1-1 心理学での人間行動研究の流れ

心理学の初期（20世紀初め）の代表的な研究者としてフロイト（S. Freud）やジェームズ（W. James）があげられるが、人間行動研究の最初のテーマは生体内部にある行動の源泉となるものの解明であり、そこで解明された何ものか

(1) 経営学で、行動理論を最初に導入したのは Aldis, O. が1961年に書いた論文であるといわれている。しかし、経営学、とくに組織行動論でこうしたアプローチが現われたしたのは1970年代に入ってからである。

が人間行動を生起させるという仮定に基づいている。フロイトではそれはイド・エゴ（自我）・スーパーエゴ（超自我）であり、ジェームズでは本能である。その他にも要求・欲求・動因などと研究者によってさまざまな名称が用いられるが、こうした考え方の基本にある人間観は先に述べたとおりである。ここでは、こうした人間モデルに基づいて構築された理論を「欲求理論」と総称する。また、こうした理論の研究方法は内観に基づくもの、すなわち実験ではなくに自分自身を深く見つめることで人間行動を説明しようとする研究方法をとるものが多い。

この内観法に基づく欲求理論的アプローチは客観性に欠けているという批判から、ワトソン (J. B. Watson) は心理学をひとつの科学として確立するために客観的に観察可能なデータから人間行動を分析する行動主義を提唱し、心理学に新たなアプローチを導入した。行動主義は人間行動を解明するうえで、生体内部の処理過程は観察できないことから、この部分をブラックボックス化して観察可能な環境からの刺激と行動の関係を解明しようとする。欲求理論が行動の原因を人間の内部に求めたのに対して、行動理論はその原因を外部刺激に求めたのである。ゆえに、欲求理論と比べると行動主義に基づく心理学の研究対象及び研究方法は全く異なっている。

ワトソンは環境刺激の中でも、とくに行動を誘発する先行刺激と行動との関係に注目したのに対して、新行動主義を唱えるスキナーらは行動結果として現われる環境刺激と行動との関係に注目し、行動主義の意義を飛躍的に高めた。しかし、いずれも基本的には観察かつ測定可能な環境刺激と行動との関係を解明しようとするもので、研究方法は主として実験に依存することには変わりない。ここでは、これらの理論を「行動理論」と称する。そして、この行動主義的アプローチに基づく行動理論は、20世紀前半には心理学の主座を獲得するのである。

それに対して1950年代に入ると、行動主義が人間の内部過程をあまりにも無視しすぎたことに対する批判から、こうした刺激処理過程すなわち認知の役割

を重視し、人間行動における認知過程を分析の対象とする「認知理論」の研究が盛んになってくる。ゲシュタルト理論のレヴィン (K. Lewin), 行動理論に認知的視点を導入したトールマン (E. Tolman), 社会的学習理論のバンデュラ (A. Bandura), ノーマン (D. A. Norman)・ナイサー (U. Neisser) などの認知理論家, ハイダー (F. Heider)・フェスティンガー (L. Festinger) などが提唱する社会心理学の諸理論はこの認知理論の範疇に入るであろう。このように、認知理論には多様な立場からの研究が含まれているが、いずれも人間の中枢機構でどのような刺激処理過程が進行しているかを研究対象としている。そして、これは行動理論が結果は行動を自動的に生起させると仮定したのに対して、結果と行動との間の媒介過程を解明するという役割を果たしている。また研究方法は行動主義の流れをくみ実験などの実証的方法が中心であるが、観察不能な部分の仮説的な理論構築を全く否定するものではない。

以上のように心理学は、それぞれが研究対象及び研究方法の異なる「欲求理論」「行動理論」「認知理論」の三つの大きなアプローチから成っており、歴史的にも上で述べたような展開が行なわれた。それぞれのアプローチは互いの不備な部分を批判することで新たに誕生したものではあるが、各アプローチは他のアプローチを決して排除するものではない。各アプローチは人間行動の特定の部分だけを抽象しそれを対象とするものであり、それぞれは相互補完的な役割を担っている。そして、これら三つの理論が組み合わされてはじめて人間行動の全体像を把握することができるのである。

1—2 経営学での動機づけ論の流れ

経営学の動機づけ論はマズロー (A. H. Maslow) の欲求階層説を基礎として始まり、マグレガー (D. McGregor)・ハーツバーグ (F. Herzberg) 等がそれを展開し、さらにブルーム (V. H. Vroom)・ポーター・ローラー (L. W. Porter and E. E., III Lawler) らが新たなアプローチを導入した。ルーサンス (F. Luthans) はこうした経営学における職務動機づけ論を内容理論 (Content

Theories) と過程理論 (Process Theories) とに分類して (Luthans, 1985, pp. 194~195), それぞれを以下のように説明している。「内容理論とは働いている人々を動機づけているものは何かを決定しようとするものである。内容理論家は人々が持つ欲求 (動因) を見極めて, これらの欲求 (動因) がどのような優先順位にあるかといったことに関心がある。」 (Luthans 1985 p. 196) すなわち, 内容理論とは人間行動の原動力としての欲求の解明を研究対象としており, 心理学の「欲求理論」と同じアプローチをとっている。表現をかえるならば, 職務動機づけ論での内容理論とは「欲求系動機づけ論」となる。

それに対して過程理論とは「動機づけへともたらす認知的な先行因子を問題としており, それらの因子がどのように相互作用しているかに関心がある。」 (Luthans 1985 p. 204) と述べている。すなわち, 過程理論とは人間の認知過程の分析を対象とするもので, これは前に述べた心理学の「認知理論」の研究テーマと対応している。ゆえに, 過程理論も「認知系動機づけ論」と言い換えることができる。

これらの経営における動機づけ論がどのように展開してきたかをルーサンス

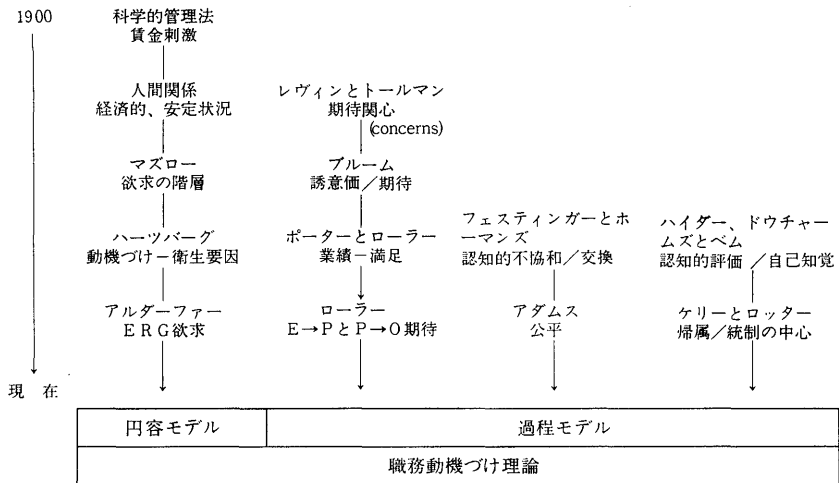


図1 職務動機づけの理論的展開 (Luthans, 1985, p. 195)

は図1のようにまとめている。

以上、経営学における動機づけ論をまとめてみるならば、欲求系動機づけ論と認知系動機づけ論の大きく二つのアプローチからなっていることが理解できる。

1—3 経営学における行動理論の位置づけ

心理学の流れと経営学における動機づけ論との流れを比較すると、経営学では行動主義的アプローチに基づく動機づけ論が欠落していることが容易に把握できるであろう。ルーサンスもこのことを指摘し、「組組行動の理論的基盤としてのオペラント学習はほとんど完全に無視されてきた。」(Luthuns & Ottoman 1973 p. 56)と述べている。また、「オペラント学習理論は組織行動を理解するうえで、動機づけの過程理論に必要な次元を付け加えうる(中略)オペラントモデルや行動変容技術は動機づけの内容モデルや技術よりも組織行動をよりうまく予測・統制することが明らかになるかもしれない。」(前掲 1973 p. 56)と、経営学に導入した場合の有用性を強調している。このように、行動主義的アプローチは従来の動機づけ論に対して全く異なる新しい人間行動モデルを提供するものであり、その有用性は高いものと評価することができる。そして、こうしたアプローチは心理学と同様にこれまでの動機づけ論を否定するものではなく、互いの不備な点を補足しかつ全体としてより実用性の高い人間行動モデルを提供することから、経営学においても必要不可欠のアプローチであることになる。

また、このような行動主義的アプローチが注目を得るようになったのは、従来の動機づけ論があまり有効でないという認識が高まってきたことにもよる(Babb & Kopp 1978 p. 281)。これは、これまでの動機づけ論が何故人間はあのように行動するのかという行動の説明に重点がおかれ、人間行動をある方向にむけさせようとする統制的側面が弱かったことによる。行動理論は単に行動の説明でなく、その応用においても成功しており、そうした点で期待がもた

れている。

しかし、経営学でこのような観点がこれまで全く見られなかったわけではない。経営学の始まりと言われる科学的管理法での動機づけ手法、すなわち異率出来高給はまさに行動主義的動機づけ論そのものである。ルーサンスは図1で科学的管理法を動機づけの内容理論に分類しているが、科学的管理法では人間を経済人と仮定し、人間の内的な態度・認知といったことを考慮せずに環境的要因（賃金）のコントロールによってのみ人間を動機づけようとするもので、その手法はオペラント条件づけそのものであった。

このような動機づけ手法は経済人としての人間観とともにホーソン実験以降は批判の対象となり、経営学では人間の本来の姿として単純な人間モデルでなしにもっと複雑な人間像を求めて、人間の内部状態・内部過程の研究すなわち人間が職務へと動機づけられるのは何故かということの研究が進められ、科学的管理法にみられた行動主義的アプローチは全く否定されてしまったのである。また、当時はまだ行動理論の萌芽期であり、理論が確立していなかったために、科学的管理法の動機づけ手法は理論的裏付けを欠いており、その説得性が低かったものと考えられる。

このように見ていくと、経営学の動機づけ論にも行動主義的動機づけ論が存在していたことになるが、現在注目されてきている行動主義的動機づけ論は科学的管理法とは異なり、心理学的な背景をもったところから展開してきている。ゆえに、こうした新たな理論は単なる科学的管理法の置き換えではなく、心理学での研究の蓄積をふまえた上でのより精緻化されたものとなっている。しかし、基本的な人間観は同様であるから科学的管理法に向けられてきた批判をこの新たな理論もうけざるをえない立場にはある。

2 行動変容の基礎理論

行動理論を実践の場へ応用したものが行動変容であるが、行動変容 (Behavior Modification) は行動理論その中でもとくにオペラント条件づけを基礎理論と

している。そこで、この節では行動理論の経営現場への応用形態のひとつである組織行動変容をとりあげる前に、行動理論そのものの内容について説明する。

今まで述べてきた行動理論とは学習理論の一部分であるので、ルーサンスらの多くの著者は学習理論を応用するものとしているが、学習理論という場合には概念学習などの行動変容には直接関連のない分野も含んでしまう。学習理論の中でも、こうした認知や記憶などの分野を排除し、環境刺激と行動との関係から学習を解明しようとする立場のものは行動主義的学習理論と呼ばれ、今までこの論稿が述べてきた行動理論と対応する。ゆえに、以下でとりあげるのは学習理論の中でも行動主義的学習理論と言われる分野のものである。

2—1 基本的学習形態

ある反応がいかに学習されるかを説明する理論として、大きく二つの形態、レスポナント条件づけ（古典的条件づけ）とオペラント条件づけ（道具的条件づけ）とがある。

レスポナント条件づけはパブロフの発見を出発点とするものである。パブロフの実験では、イヌに食物（無条件刺激）を提示すると唾液が分泌されるという無条件反応が生起することを利用して、食物（無条件刺激）を提示する直前にベルを鳴らす（条件刺激）という刺激の対提示を何回も繰り返すと、犬はベル（条件刺激）が鳴っただけで食物（無条件刺激）を提示しなくても唾液の分泌（条件反応）を生起するようになるというものである。しかし、この条件反応も条件刺激だけで無条件刺激の対提示がなくなると、徐々に消去していく。このように、条件刺激のみで条件反応が生起させられることをレスポナント条件づけと呼ぶわけで、この条件づけによってイヌは新たな反応パターンを学習したことになる。

レスポナント条件づけは生得的反応を誘発させる無条件刺激と何らそれとは関係のない中性刺激との対提示によって新たな反応を学習させる。こうした反応は我々がいかに本来は何の情動も生起しないような中枢刺激に対しても情

動（好き嫌い・恐怖など）を形成するのかを説明するには有用であるが、我々の日常の反応パターンの多くを説明しえるものではない。現在のところ、経営現場はレスポンド条件づけを応用しようとする試みはほとんどなされていないが、我々のもつ多くの認知に好ましいイメージを形成し、内発的にある方向に行動を誘発させようとする場合にこの考え方を利用することができる。

つぎに、オペラント条件づけはスキナーによって提唱されたものである。この条件づけでは、空腹なハトが箱の中でバタバタと動いている時、たまたまあるレバーを押す（オペラント反応）と、餌（強化子）が与えられたというものである。ハトは何回かこの動作を繰り返すうちに、この餌を目当てにレバーを押すという動作を反復させるようになる。このように、ある反応が生じた時、何か強化子が提供されると我々はその反応を学習する。こうして反応を学習することをオペラント条件づけと言う。

ここで、強化子には「正の強化子」と「負の強化子」の二種類がある。「ある刺激が反応の結果として出現することが、その反応の以降の生起確率を高める場合」（Reynolds, G. S. 1975 邦訳 p. 10）、その刺激は正の強化子と呼ばれ、「ある刺激が反応の結果として消失することが、その反応の以降の生起確率を高める場合」（Reynolds, G. S. 1975 邦訳 p. 10）、その刺激は負の強化子と呼ばれる。

オペラント条件づけでは、行動した結果がある反応を繰り返し反復させることになり、あるオペラント反応は他の刺激によって誘発されるのではなく自発されねばならない。そして、この反応の結果によってある反応の生起頻度を高めることを「強化」という。我々の日常の多くの行動は、このオペラント条件づけすなわち強化によって説明される。

以上、二つの種類の学習パターンを述べてきたが、これらの相違をまとめると以下のとおりとなる。

- (1) レスポンド条件づけでは誘発刺激の提示の頻度が反応の強度や頻度を決定するが、オペラント条件づけでは反応が生起するのに導びく先行刺

激は反応生起の手がかりとなるにすぎず、その反応の頻度や強度を決めるのは反応の結果である (Luthans 1985 p. 271)。

(2) レスポンデント条件づけでは報酬となる無条件刺激を毎回提示しなくてはいいないが、オペラント条件づけでは報酬は望ましい反応が生起した際にのみ与えられる (Luthans 1985 p. 271)。

(3) レスポンデント条件づけは不随意反応に、オペラント条件づけは随意反応に適用される (学習理論研究グループ 1968 p. 9)。

このように、学習の基本形態は大きく二つに分類されるが、行動変容に用いられるのはオペラント条件づけの手続きである。以下では、このオペラント条件づけの内容をより詳しく説明していこう。

2—2 強化のパターン

「強化」とはある反応が生起した結果として、望ましい刺激（正の強化子）を提示したり、望ましくない刺激（負の強化子）を除去したりしてある反応の回復性を増大させることで、オペラント条件づけや行動変容の中心概念である。そして前節で述べたとおり、この強化は強化子として正の強化子を用いるか負の強化子を用いるかで、「正の強化」と「負の強化」とに分類される。

反応頻度を増大させるのが強化であるのに対して、ある反応が生起した結果として望ましくない刺激を提示したり、望ましい刺激を除去することでそれ以降の反応の生起頻度を低下させる場合、これは「罰」と呼ばれる。

以上をまとめると、表1のようになる。

結果となる 刺激 刺激の随伴性	結果となる刺激	
	正の強化子	負の強化子
提 示	I 正の強化 (反応増大)	II 罰 (反応減少)
除 去	III 罰 (反応減少)	IV 負の強化 (反応増大)

(Luthans 1985 p. 279 図9—1に修正を加えたもの)

表1 強化及び罰の分類パターン

これらの内容をもう少し具体的に述べてみよう。まず、正の強化(I)とはある反応の結果として正の強化子が提示され反応の反復性が高められることであった。例えば、労働の結果として給与が支給されたり、良い成績の結果として欲しいものが買い与えられたりすることで、労働や勉強という反応頻度を高めたならば、彼らは正の強化をうけたことになる。

それに対して、負の強化(IV)とはある反応の結果として嫌な刺激（負の強化子）から逃れられる場合で、嫌な刺激を除去するために反応の反復性を高める。例えば、暑い時に上着を脱いだり、ガミガミ言われるのが嫌で仕事に励む等は、服を脱いだり仕事に励むという反応によって暑さやガミガミ言われるという嫌な刺激（負の強化子）から逃れられることになる。

以上のようにある反応の生起頻度が高められるのではなく、反応の頻度が低下する場合、それは罰となる。罰にも二つのパターンがあり、罰(Ⅲ)はある反応が生起した時には今まで提供されてきた正の強化子を提供しないようにして反応の生起頻度を低下させる場合で、罰(Ⅱ)はある反応が生起した場合には負の強化子（嫌悪刺激）を提示することである反応の生起頻度を低下させる場合である。罰(Ⅲ)の例としては、病気で休んだために皆勤手当が支給されなかったり、帰宅が遅いと食事がありつけないといったことである。皆勤手当や食事といった正の強化子が与えられなければ、欠勤したり遅く帰宅するという反応は低下させられるであろう。罰(Ⅱ)の例は、工作中雑談している人を叱りつけたり、満員電車で足を踏まれたような場合で、叱責されたり足を踏まれることは負の強化子となるので、雑談や満員電車を避けるようになる。

以上のように強化及び罰には四種類のパターンがあるが、この他に行動変容の手づきとして消去手づきがある。それは強化してきた反応に対して強化子の提示を中止して強化されてきた反応を元の状態に戻す実験上の手づきである。罰(Ⅲ)のパターンとはほとんど同様の手づきをもっており厳密に罰(Ⅲ)と消去とを区別することは困難な場合が多い。ゆえに罰(Ⅲ)を消去に置き換えて説明している著者もいる(Scott & Podsakoff 1985 p. 43)。この消去パター

ンは後で述べる罰に伴うマイナス効果を伴わないという利点があるため、行動変容では望ましくない反応を除去させる時には他のパターンよりも消去手づきを用いることが多い。

このような手づきを用いて行動変容が行なわれるわけであるが、それぞれのパターンが独立して用いられることは少なく、正の強化と罰(Ⅲ)、例えば一定のノルマを達成したら報酬金を支払うが未達成の場合には支払われないといったことや、罰(Ⅱ)と負の強化、例えばノルマを達成しなければ減給されるが達成すれば減給されないなどのように、各パターンが組み合わされて、望ましい反応の生起頻度を高め望ましくない反応の生起頻度を低めるといったことがなされる。

行動変容ではこうした強化や罰の組み合わせによってある反応を生起させたり停止させたりするわけであるが、その中でもとくに正の強化や消去手づきを主として用い、負の強化や罰すなわち負の統制手づきの利用は必要最少限にとどめている。その理由は、負の強化や罰などの嫌悪刺激を用いた行動変容には、意図せざる望ましくないマイナスの結果が伴うからである。

このようなマイナス効果にどのようなものがあるかを、ルーサンスは罰⁽²⁾に伴う負の効果として以下の問題点を指摘している(Luthans 1985 pp. 117-123)。

まず第一に、罰は反応を永続的に変化させるのではなく、一時的に反応を抑制しているにすぎないという問題がある。ということは、望ましくない反応が生起した際に負の強化子が提示されなくなると、容易に元の状態に戻ってしまうことになり、罰を用いた行動変容では耐えず負の強化子を提示し続けねばならない。正の強化の際にも強化子が提示されなくなると、反応は生起しなくなるが、罰の場合ほど容易には元の状態に戻らないのが普通である。こうした例

(2) ここでいう罰とは、負の強化子(嫌悪刺激)を用いて反応頻度を減少させる場合のみを意味するものと考えられ、正の強化子(報酬)を除去する場合は消去と同義とするなら、こうした問題は生じないであろう。逆に、嫌悪刺激を用いる負の強化では同様のマイナス効果を持つものと推測される。

は我々の日常生活に多くみられる現象で、ガミガミ言う管理者がいなくなるとのんびりと仕事をしたり雑談をし出す職場やスピード違反をしても何ら罰せられなくて盲スピードで車を走らせるドライバーなどはその典型といえよう。これは、罰による行動変容は、自分から望んで反応を生起させたのではなく、嫌々ながらその行動をとったというところに根本的原因が見られる。

第二の問題点は罰によって行動が嫌々ながら変化させられると、その抑圧された情動が転移させられて別の反応に置き換えられることである。例えば、管理者に仕事のまずいやり方を叱責された部下は、管理者の指示したやり方をわざと遅いスピードで処理したり、帰りに仲間と酒を飲んで不満をぶつけたり、わけもなく石をけったりといった情動的反応を生起させる。そして、こうした情動的反応は多くの場合、生産性を低下させるように働らくことが多く、罰を用いた行動変容は一時的な反応の抑制だけでなく、他の望ましくない反応を生起させるというマイナスの効果をもっている。しかし、管理者から叱責をうけた反動として仕事にうちこみ業績を上げて見返すという反応も生じうるが、これは必ずしも望ましい動機による生産性の向上ではない。

第三の問題点は第一の点と矛盾することになるが、罰が永続的な効果を持ちうる場合の問題である。我々の多くの反応はある場面では望ましくないが他の場面では望ましいというものである。ゆえに、ある場面で望ましくないからとその反応を抑制してしまうと、後の望ましい場面でその反応が生起しないという問題が生じる。例えば、仕事のやり方を改善しようと管理者に多くのことを提案しても全く取り上げてもらえないことを経験した人は、徐々に自発的な意見を提案することが少なくなるであろう。このような非弾力的な行動が形成されることは、結果的に組織にマイナス効果をもたらすことになりかねない。

第四の問題点は、こうした罰を行使するのは組織においてはほとんどが管理者と呼ばれる人たちであることに帰因する。この場合、我々はレスポンド条件づけの要領で、管理者に対して嫌悪的感情を抱くことになる。このことは、職場自体が嫌悪刺激ということになりかねないし、管理方法をかえて組織

行動変容プログラムを用いようとしても嫌悪刺激である管理者が正の強化子を提示することになって望ましい効果は期待できなくなる。

このように罰を用いることで嫌悪的状况が形成され、それによって組織にとっていくつかのマイナス効果をもたらすことが理解できる。そこで行動変容では、こうしたマイナス効果を避けるために、正の強化や消去が好んで用いられるのである。

2—3 強化スケジュール

強化や罰の手づきを施すことで、ある反応の生起頻度が増大したり低下したりするわけであるが、強化スケジュールすなわち強化子をどのように与えるかによっても反応の生起パターンや消去抵抗が異なってくる。消去抵抗とは、強化子を伴わない非強化の下で反応がどの程度維持されるかその強さを示す用語である。

強化スケジュールは、まず連続強化と部分(間欠)強化とに分類される。連続強化とは期待された反応が生起するごとに強化子が提供される場合を意味するのに対し、部分強化では反応が生起しても強化子が提供される時と提供されない時とがある。ある反応を強化したい場合には連続強化スケジュールの方が早く強化されるが、消去時においては部分強化の方が強い消去抵抗を示す。すなわち、部分強化では強化子が提示されなくなっても反応が長く持続するのである。

部分強化スケジュールにはさらにいくつかの種類があるが、ここでは代表的

随 伴 性 強化の基準	固 定 ス ケ ジ ュ ー ル	変 動 ス ケ ジ ュ ー ル
	比 率	間 隔
比 率	固 定 比 率 強 化	変 動 比 率 強 化
間 隔	固 定 間 隔 強 化	変 動 間 隔 強 化

表2 部分強化の分類

な四つのスケジュールを説明しよう。この四つのスケジュールは、さらに一定の規則の下に強化されるのか不規則に強化されるかという次元と、反応の回数に基づく強化か間隔に基づく強化かという次元で分類され、表2のように表わされる。

まず、固定比率強化とはある反応が一定回数生起するたびに規則的に強化が行なわれる。連続強化では1回の反応に対して強化子が与えられるわけで、反応と強化の比率は1：1であるが、固定比率強化の場合は反応 n 回に対して1回の割合で強化子が提示されるわけで、 $n：1$ の比率での強化となる。固定比率強化では「短期間のうちに安定した反応遂行が維持される」という特徴があり、さらに「比率が大きくなると、強化後には反応休止が起り、反応が再開されるとすぐ典型的な高反応率になる」(Reynold, 1975 邦訳 pp. 76—79)。出来高給は固定比率強化の典型的な例である。

固定間隔強化では反応回数とは関係なく、一定の時間が経過して反応が生起すると強化がなされる。このスケジュール下では、「強化直後の反応率は低下するが、強化に近づくにつれて加速度的に反応数は増大」

(Reynolds 1975 邦訳 p. 78) するという独特の反応遂行を示す。夏休み終了間際に宿題をする子供たちや月末の営業マンの活動ぶりはまさに固定間隔スケジュールで強化された反応の典型といえよう。

上記二つの規則的な固定強化スケジュールに対して、こうした明確な規則を持たずに強化を行なう変動スケジュールがある。その一つは規則性はないが反応回数を基準にして強化する変動比率スケジュールである。しかしながら、全く偶然的に強化するのではなく強化に心要な平均反応数が決められているのが一般的

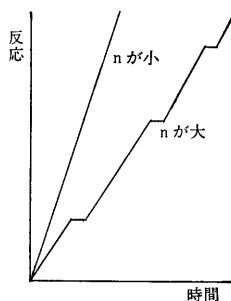


図2 固定比率強化での反応パターン

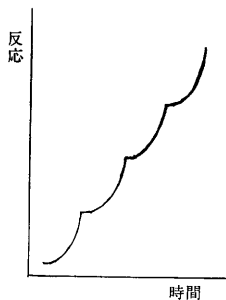


図3 固定間隔強化での反応パターン

である。このようなスケジュール下での反応遂行は安定しかつ高頻度の反応が維持されるという特徴がある。また、消去抵抗が四つのスケジュールの中で最も強く、強化されなくなっても高頻度の反応率がかなり長く維持される。競馬やスロットマシンなどのギャンブルは変動比率スケジュールの典型例であるが、我々の日常生活の多くはこのスケジュールで強化されている。ルーサンスは注目・賞讃・愛情などの社会的報酬の全てはこうした変動スケジュールに基づいて提供されていると述べている (Luthans 1985 p. 293)。

最後に、変動間隔スケジュールでは、平均的に強化されるのに必要な時間間隔は決められるがその都度必要な間隔は変化させられる。ゆえに、変動比率スケジュールと同様の強化パターンを示すのであるが、変動比率スケジュールに比べると反応率はそれほど高くない。いつも混んでいるレストランで食事をする場合等がこの例となる。

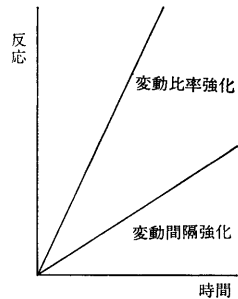


図4 変動比率強化と変動間隔強化での反応パターン

これらの強化スケジュールは行動変容においては重要な役割を果たすことになる。例えば、ある反応を早

く形成しようとするならば連続強化が望ましいが、このスケジュールでは非強化が続くとすみやかにその反応は消去してしまう。それに対して、部分強化とくに変動比率強化スケジュールでは消去抵抗が高いために非強化が続いてもその反応は長く維持される。行動変容ではこうした特徴を利用して、ある反応パターンを形成することになる。

2—4 強化子の種類

オペラント条件づけではある反応が生じたあとに提示された結果すなわち「強化子」がその反応の反復性を高めたり低めたりするわけで、強化子は強化子にとって決定的役割を果たしている。それでは、その強化子となるものにどのようなものがあるだろうか。

強化子はいくつかの角度から分類されるが、この分類を通じて強化子とは何かがより理解されうる。最も基本的な分類は、今まで何回か述べてきた正の強化子と負の強化子とである。正の強化子とはその人にとって快的な感情をもたらすような刺激であり、負の強化子は逆に不快な感情をもたらすような刺激であると一般的には考えられることから、正の強化子を報酬、負の強化子を嫌悪刺激と言い替えることが多い。しかし、強化子であるかどうかはその反応の反復性が高まったあとで始めて判断できるものである。そこで、我々は一般に報酬や嫌悪刺激とみなされているものを提示して、その反復性が高まるか低まるかを観察する。このように、報酬や嫌悪刺激はその個人に快あるいは不快と感じられると推測した刺激であり、強化子と全くの同義ではない。また、正の強化子には後で述べるフィードバックなどの個人が必ずしも快と感じないものも含まれる。しかし、反応を強化する時にはその個人にとって強化子となるであろうと見なされる刺激を提示するわけで、以下では正の強化子を報酬、負の強化子を嫌悪刺激と両方の用語を代替的に用いることにする。

第二の強化子の分類は一次的強化子と二次的強化子である。一次的強化子とは生得的にその刺激の提示が反応の反復性を高めるようなものである。空腹時の食物や青年期における魅力的な女性などは、一次的強化子の属性を持っている。マズローの欲求階層説にある生理的欲求・安全欲求・愛情欲求・承認欲求・自己実現欲求も厳密には検証しえないが、本来どの個人にも備わっていると仮定されていることからすると、一次的強化子だといえる。

それに対して、二次的強化子とは本来は反応の反復性を高めるような属性は持たないが、一次的強化子との対提示すなわちレスポナント条件づけによって強化属性を付与されたり、行動の連鎖によってその刺激が一次的強化子を得るうえでの弁別刺激となるような場合がある。幼児が眠る時の不安を緩和するために母親が添寝をすると同時に人形を抱かせていると、子供はその人形があれば眠る際の不安を緩和することができるようになる。そして、この人形は幼児にとって何か好ましい感情を付与されることになり、二次的強化子となる。

反応の連鎖では、お金や有名大学への進学は典型的な例である。我々は働くことで給料をもらい、そのお金で必要な食物を購入し、それを料理して食事をとることで空腹を満たすのである。このように我々の行動の多くは連鎖の中のひとコマであることが多く、それぞれの強化子は最終的な一次的強化子を得るための弁別刺激となっている。ゆえに、最終的な空腹を満たすという一次的強化子を除く、お金・購入された食物・食卓に並べられた料理などは全て二次的強化子となる。我々の日常行動のほとんどは、この二次的強化子によるものである。例えば、大きな机で仕事をしたいという場合、前者のレスポナント条件づけにより大きな机と他人からの承認とが連合して、大きな机にそうした情動が付与されることになるし、営業の日々の業績を上げようという努力はそのことがいずれは昇進や給料のアップさらには生活の向上に結びつくという連鎖期待が働くからである。

最後に、強化子の分類としては外的強化子と内的強化子とがある。この両者を明確に区別する一般的定義は存在しないが、バンデュラはこの相違をうまく表にまとめている (Bandura 1977 邦訳 p. 115)。

		随 伴 性	
		本 来 的	随 意 的
結果の生起する場	外 的	内 発 的 (I)	外 発 的
	内 的	内 発 的 (II)	内 発 的 (II)

Bandura の図を修正。

表3 外発的誘因と内発的誘因

彼は内的強化か外的強化かを分類するうえで、二つの次元すなわち反応に伴なう結果の「随伴性」と「結果の生起する場」を用いている。「随伴性」とはその結果は反応が生起すると必然的に伴なうものかそれとも任意に与えられるものかを示す。「結果の生起する場」とはその結果は個人の外側から与えられるものかそれとも個人の内面的なものかを示す。

いろいろな考え方があるが、外的強化子とは結果の生起する場が個人にとって外的なものを指し、内的強化子とは結果が個人にとって内的なものを指すと考えられる⁽³⁾。例えば、かけっこをして一位となったとか一生懸命勉強をして両親にはめられたなどは外的強化子であるし、自分で満足のいく作品が完成したとか望んでいた目的が達成されたなどは内的強化子となる。オペラント条件づけで用いられる強化子は外的強化子がほとんどであるが、組織行動では参加・フィードバックなどの内的強化子のウェイトが高いという特徴がある。

以上のように、強化子はいろいろと分類されるが、どのようなものでも強化子となりうる潜在的属性をもつことが、このことから理解できるであろう。こうした強化子の中で組織行動にとって特に重要な強化子にどのようなものがあるかを見ていくことにする。

2—5 組織における強化子

組織においては、行動を強化するためにさまざまな報酬が利用されている。ルーサンスはミッチャムとウィーゼンの分類をまねて、これを表4のようにまとめている。まず、報酬は人工的報酬と自然報酬とに分類される。人工的報酬とは「自然の作業環境の外部から導入されたもので、一般的に現状以上に組織にコストを負荷するもの」(Luthans & Kreitner, 1975, p. 102)であり、自然報酬とは「事柄の自然の経過の中に存するもの」(前掲, 1975, p. 103)で組織にとって何らコストをかけないものである。

人工的報酬はさらに消耗品、操作的なもの、視覚・聴覚的なもの、トークンと四分類されており、自然報酬は社会的なものとプレマックとの二つに分類されている。人工的報酬はこれまでもある反応を生起させるのに意識的に用いられてきたものであるし、自然報酬は我々が無意識的に他人に提供してきたもの

(3) ルーサンス (Luthans 1985 p. 281) は、結果の随伴性により外的強化子と内的強化子を分類しているが、個人がある目標を設定してある反応を遂行した結果、その目標を達成できその反応が強化される場合、目標を達成したという結果はある反応に必然的に随伴してはいないが、これは明らかに内的強化子のひとつである。

人 工 的 な 職 務 報 酬				自 然 報 酬	
消 耗 品	操作的なものの (Manipulatables)	視覚的聴覚的なもの	ト ー ク ン	社 会 的	プレマック
コーヒーの支給	机の付属品	窓つきのオフィス	金 銭	親しいあいさつ	より責任ある職務
無料の昼食	壁にとりつける飾り額	バックグラウンドミュージック	証 券	インフォーマルな承認	職務ローテーション
かご入り食品	公 用 車	作業環境の模様替え	株式買付け 選択権	達成についての フォーマルな認識	有給の早退
イースターのハム	時 計	企業に関する文献	映画無料券	コーヒーやランチへの誘い	休憩時間の延長
クリスマスのターキー	トロフィー	個人用のオフィス	景品引換券 (グリーンスタンプ)	提案を求める	昼休みの延長
家族をディナーへの招待	表彰状(Commendations)	人気のある演説家や講演者	保険の完済	助言を求める	個人的な有給休暇
社内ピクニック	指輪・ネクタイピン	読書クラブでの討論	ディナー劇場のチケット	昇進をほめる	職務時間に個人的 なことをする
仕事終了時のワイン ・チーズパーティー	家庭用電気器具や家具	業績についてのフィードバック	休暇中の旅行	社内報での認知	個人的なことの ために職場の機 械や道具を使用
ビアパーティー	家庭用の大工道具		地方商店のクーポン券	お祝いを述べる	
	庭用の道具		利 益 分 配	笑 み	企業のリクレーシ ョン施設の利用
	衣 服			言語的または非語 的な認知や賞賛	特別の任務
	クラブ権				

表 4 組織における報酬の事例

が多い。

これらの中で、特に組織報酬として提供する際に重要で今まであまり注目されてこなかったものが二つある。ひとつは業績についてのフィードバックであり、他のひとつはプレマックである。

フィードバックは正の強化子となって反応を強化する属性を持つことは多くの研究によって実証されている。我々はある行動を遂行する時に、その行動の目標を明示的・暗示的に設定している。フィードバックは目標に対する遂行の程度がどのようなものかを知らせる役割を持つ。その遂行結果が目標に合致するならば満足を得るためその反応は増大するであろうし、未達成であれば不快を感じそうした反応は減少するであろう。未達成の場合には、反応そのものが低下する場合と、目標を達成せずにいることが不快となって未達成状態そのものが低下する場合とがある。後者の場合は逆に目標達成意欲が高まることが考えられる。前者の場合は問題であるが、後者の場合には逆に目標達成が推進させられる。これは、人間は不協和な認知が存在するとそれと協和させようという力が働くとする認知的不協和理論 (Festinger 1957) から説明される。このように、フィードバックは、目標が達成された場合も未達成の場合も二重の立場から強化されるという特徴を持つ。

つぎに、プレマック原理はそれ自身が強化子ということではなしに、結果の提示方法に関わるものである。すなわち、高い頻度で発生する行動は低い頻度で発生する行動を強化するというものである。一般的に好ましく感じている反応は高い頻度で発生するのに対して、好ましく感じていない反応はあまり発生しないであろう。故に、好ましく感じている反応の前に好ましく感じていない反応を置くという順序で反応を遂行すると、好ましく感じていない反応の頻度が高まるのである。嫌な科目の勉強をしてから好きな科目の勉強をするような場合、プレマックの原理が働いていることになる。職務を遂行するうえで、我々は日々いくつかの職務を遂行しているわけであるが、プレマックの原理を用いた職務設計を行なうと嫌な職務がいつも後回しにされる危険を防ぐことがで

きる。

このように、我々が日常は強化属性を有していないとみなしているものも強化子となりうるものであり、組織での行動変容を考えるうえで重要である。

以上はルーサンスの分類により組織報酬の内容をみてきたわけであるが、何が報酬となるかは、究極的には何を欲しているかによって決められる。ゆえに、人間の欲求体系の分析は報酬の分析でもあり、欲求理論での内容をこれに応用することが可能である。とくに、欲求系動機づけ論では外的強化子よりも内的強化子、人工的報酬よりも自然的報酬へとその重点を換えつつあるわけで、そうした議論を組み込んで組織での行動変容理論を展開していかなければならないであろう。

3 組織行動変容

オペラント条件づけを用いて望ましくない行動を望ましい行動に置きかえる手つづきを行動変容 (Behavior Modification) と呼ぶが、ルーサンスはこの行動変容手つづきをさらに組織行動に応用し、それを組織行動変容 (Organizational Behavior Modification : O. B. Mod) と称している。ここでは、オペラント条件づけを組織に体系だって応用しようとした例として、ルーサンスとハンマーの二つの例をあげて説明し、こうしたプログラムの特徴を最後にまとめる。

3—1 O. B. Mod のステップ

ルーサンス (Luthans, 1985: Luthans & Kreitner, 1975) は O. B. Mod を 5つのステップに分解し図5のように示している。

これを少し詳しく説明すると、まず第一ステップは問題となる行動の特定である。行動変容の対象となる行動を定義するわけであるが、その行動がただ管理者にとって問題だというのではなく、その行動によって業績が低くとどまっているというようにその行動と業績との関連のあることが重視される。例えば

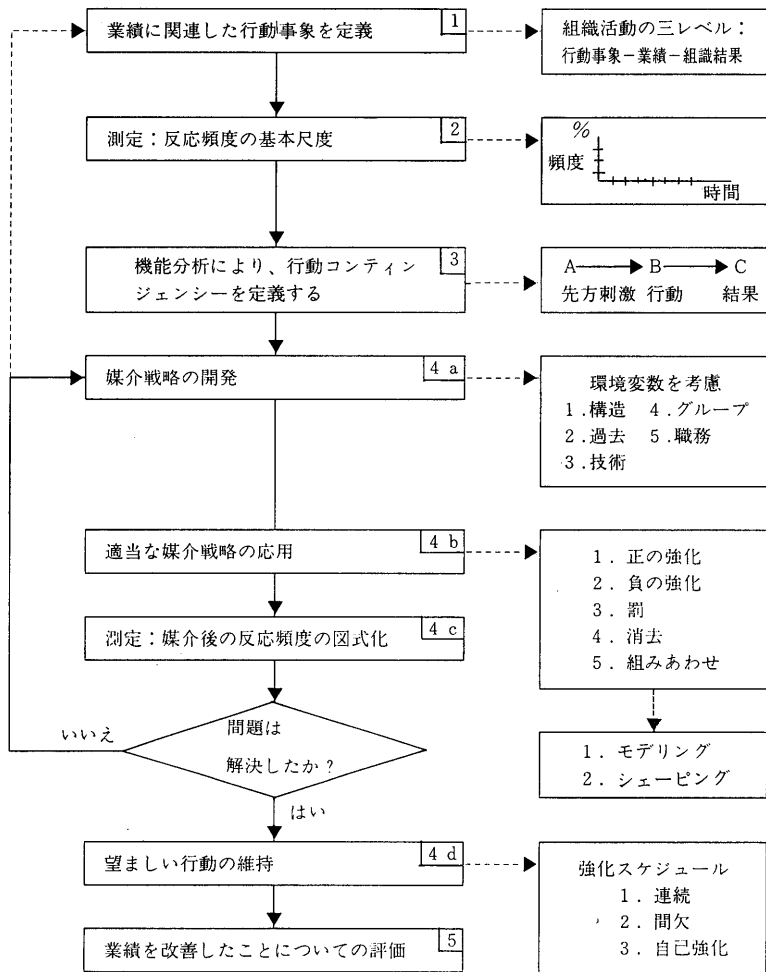


図5 組織行動変容のステップ (Luthans and Kreitner, 1975, p. 70)

態度の悪いセールスマンであっても販売高が高く売上に貢献していればその態度を改める必要はないことになる。

そして、その対象行動が行動変容に適しているためには以下の質問にイエスと答えなければならない (Luthans & Kreitner, 1975, p. 71)。

- 1) その問題行動は観察可能な行動事象に分解することができるか?
- 2) その行動事象の生起頻度を測定できるか?
- 3) その人は正しくはどう行動すべきなのか?
- 4) それは業績に重要に関連した行動事象なのか?

第四の質問の内容はすでに説明したが、つぎに重要なことはその行動が観察可能でかつ測定可能なものでなければいけない点である。例えば、「問題解決能力が低い」とか「仕事中だらだらとしている」ということは対象行動とはなりえないのであって、「彼の遂行した仕事は顧客からよくクレームがくる」とか「仕事中よく煙草をすう」といった観察ができかつ測定可能なものでないといけない。何故ならば、行動変容手つづきをとったあとで行動が実際に変容したかどうか判定ができないからである。そこで、O. B. Mod の第一ステップは対象となる行動を行動的にすなわち観察及び測定可能な形でいかに定義するかということになる。しかし、行動が以上のような要求に合致するように定義されたとしても、問題が他の原因、たとえば技術的問題や能力的問題、訓練不足、高すぎる目標、監督の不適切さといったものである場合には、それは行動的問題ではないため、O. B. Mod の対象とはならない。

問題となる行動が定義されると、第二ステップでその行動の基本尺度の測定がなされる。すなわち、変容手つづきをとる前にその問題行動がどの程度生起しているか具体的に測定をする。これには、欠勤率などのように既に組織内に記録されたものがある時とそうでない場合があり、後者の場合には新たな測定を必要とする。測定方法としては、一日中観察して測定する場合とタイム・サンプリングを用いる場合とがある。そして、O. B. Mod の特徴として測定したデータは図式化され、従業員に対して容易に知覚されるようにされている。

測定する場合に重要なのは、いかに歪みのないデータを測定するかということである。測定者が作業者に気付かれるとデータに歪みが生じる恐れがあるが、隠れた測定は倫理的問題を生じさせることになる。そこで、O. B. Mod では公明正大に測定しようという傾向があり、自己申告手続きがとられる場合が多い。このような場合には、媒介戦略がとられなくても、測定中に行動の改善が行なわれる場合もある。

こうしたデータが収集され百分率を用いて図式化されると、問題がより鮮明になる。また主観的に問題と考えられてきたものも客観的データからすると問題とならないような場合も生じてくる。

問題が明らかにされると、つぎにその原因を究明する第三のステップへと移行する。このステップでは環境刺激と行動との関係を分析する機能分析が行なわれる。ある望ましくない行動が発生するということは、オペラント条件づけの立場からすると、その行動を強化するような結果が随伴していることになる。そこで、まず望ましくない行動(B)に随伴する結果(C)と、その行動に先だつ先行刺激(A)は何かを分析する。媒介戦略は望ましくない行動を除去し望ましくない行動を生起させることを目的とするから、機能分析は媒介戦略を考えるための準備段階ともいえる。

機能分析が終わると、O. B. Mod の中で最も重要なステップである第四ステップの媒介戦略の開発となる。このステップは、さらに四つのサブステップからなっている。媒介戦略の開発、媒介戦略の応用、媒介戦略の反応への影響の測定と図式化、望ましい行動結果の維持である。この四つのサブステップの中でも第一の媒介戦略の開発が、最も重要なのは言うまでもないことであろう。ルーサンスはこの開発の過程を詳しく紹介していないが、望ましい行動は何かを特定するのがまず第一に必要である。そして、つぎにその行動を生起させるための強化子として何を提供するか、どのような強化スケジュール・強化戦略を用いるのかをここで決定しなくてはならない。

望ましい行動の定義は第一ステップの望ましくない行動とは何かを定義する

際にあらかじめ特定しているので、これは容易に記述できる。ここで考慮しなければいけないのは、その行動が組織業績の改善と結びついていることである。第一ステップでの問題と同様、望ましいと考えられた行動が何ら業績を改善しなければ、それは組織に有効性をもたらさない。

行動が特定されると、つぎは随伴される強化子の特定となる。強化子が有効でなければ望ましい行動を強化できないことはいうまでもない。強化子を特定する方法にはいくつかの方法がある。体系だったものとそうでないもの、自己申告に基づくものとそうでないものがある。自己申告に基づき体系だったものは、独自性テスト (ipsative test) 条件質問法 (contingency questionnaire) 自己選択法 (Self-selection techniques), カフェテリア報酬計画などいくつかのテスト技法が開発されている。自己申告をとるが体系だった方法でないのは、直接当該者に何が強化子となりうるかを尋ねるやり方である。自己申告以外のものはいずれも体系だったものはなく、ひとつにはその人の強化の歴史を分析して強化子を特定する方法があるが、これは現実にはほぼ不可能に近い。他のものは、試行錯誤法で有効と考えられる報酬を行動に随伴させて行動が強化されるかどうかをみる。以上のようなやり方で、強化子とは何かを特定していかねばならない。

強化子が決まったなら、次は強化戦略の選択となる。O. B. Mod においては強化戦略は正の強化を主として用いるという方針は一定しているが、望ましくない行動を生起させないように消去や罰を用いるかを選択する必要がある。すなわち、戦略には正の強化戦略、罰—正の強化戦略、消去—正の強化戦略の三種類のものがある。正の強化戦略では望ましい行動に強化子を随伴させるだけで、望ましくない行動に伴う強化子はそのままであるから、よほど魅力的な強化子を提供しないことには行動変容を生じさせるのは困難であるかもしれない。それに対して、罰—正の強化戦略では望ましくない行動には負の強化子を提示するし、消去—正の強化戦略では望ましくない行動に随伴していた強化子を取り除く。ゆえに、行動変容を比較的早期に完了したい場合には、こうした

戦略が望ましいことになる。しかし、罰には必ずマイナスの効果が伴うことに注意しなくてはならない。

強化戦略が決まると、次は強化スケジュールである。間隔強化は比率強化に比べて反応を誘発する力が弱いことから、間隔強化スケジュールを O. B. Mod で適用するには適していない。ゆえに、ここでは連続強化を用いるか部分強化の固定比率強化あるいは変動比率強化を用いるかの選択が必要となる。連続強化は早期に反応性を高めるという特性をもつし、変動比率強化は消去抵抗が強いという特性をもつ。望ましい強化スケジュールのパターンとは、連続強化から変動比率強化スケジュールに移転し、さらに強化子を提示する割合を徐々に減少させていき、最終的には強化による外発的な動機づけから強化なしの内発的な動機づけにもっていくことである。

以上のようにして媒介戦略が決められると、次のサブステップはそれを実際に応用することになる。そして、応用がされると第三サブステップで、この媒介戦略の反応頻度への影響を測定することになる。この測定データは第二ステップで測定された基本尺度と組み合わせられて図式化され、その効果が判定されるのである。これに基づいて最後の第四サブステップでは、戦略の有効性が確認されるわけで、もし有効でなければ他の戦略が用いられることになり、第四ステップの最初のサブステップに戻ることになる。

媒介戦略が開発され実施されると、第五ステップではその評価がなされる。ここでの評価は単に行動変容を生じさせたというものではなく、それによって業績が改善されたかどうかが最も重要となる。ルーサンスは評価に四つのレベル、反応 (reaction)・学習・行動変化・業績改善があると述べている。反応レベルとはこの戦略を用いる人々やまたその対象となる人々がこの手法を好むかどうかを示している。学習レベルの評価とは、この戦略を用いる人々が戦略の理論的背景や前提条件、それぞれのステップの意味やその必要をいかに理解しているかを示している。第三の行動変化では実際に望ましい行動の反応頻度が高まり、望ましくない行動の反応頻度が低下したかどうかである。第四の

業績の改善とは、例えば顧客からのクレームや欠勤率が低下したり、売上高や収益の改善といった組織上の改善が評価される。もし、この業績の改善が得られなければ、当該の O. B. Mod の手つづきは有効ではないと評価されることになる。

以上のようなステップを用いて、O. B. Mod は実施されるのである。

3—2 正の強化プログラム

ハムナーら (Hamner & Hamner, 1976) は、正の強化戦略を産業に応用する場合には以下の四段階のステップを経過することを実際の応用現場での手つづきに基づいて引き出した。

まず第一段階は、業績の行動的側面を定義して業績監査を行なうことである。この段階は O. B. Mod の第 1・第 2 ステップに該当する。すなわち、どの行動が低い業績と結びついており、どの行動が高い業績へと導びくのかを明確にして、それらの行動を測定可能なものに定義し、そして実際にそれらの行動の発生頻度を測定する。

第二段階では各従業員に高い業績へと導びく望ましい行動について特定の目標を設定する。この目標は定量的なもので業績監査で測定された尺度と同じものであることが望ましい。何故ならば、強化プログラムを実施したあとで、いかに業績が改善したかを容易に判定できるからである。O. B. Mod ではこうした目標設定過程はとらないが、これはハンマーのいう正の強化プログラムでは自己管理の側面が強いからである。それに対して、O. B. Mod では管理者が部下を管理する手法としての側面が強いため、目標は管理者が潜在的あるいは顕在的な形で設定している。

第三段階では従業員自身に作業の記録をつけさせる。これは自己フィードバックである。前に述べたとおり、フィードバックは重要な正の強化子である。ゆえに、作業者は作業の記録をつけることで、目標をうまく達成しえたか、以前の業績より改善がなされたかを自分自身で評価するのである。管理者は作業

者がうまく目標を達成できるよう環境を整えるという役割をうけもつにすぎない。また、目標達成のチャンスを高めるには、測定の期間を出来るだけ短かくすることが望ましくなる。オペラント条件づけでは、反応と報酬の時期はできるだけ接近していることが望ましいとされているが、測定期間を短縮するのは、まさにこの反応と報酬の時期の接近と同じ意味をもつ。

こうして遂行結果が記録されると、第四段階で評価がなされる。第三段階の自己フィードバックでは目標がうまく達成されたか否かで内的強化子が与えられていたのに対し、この段階では従業員の業績の正の側面にのみ外的強化子を与えるということがなされる。この正の側面のみを外から評価するというところにこのプログラムの特徴がみられる。外的に与えられる強化子として有効であるのはワレン（Warren）によると、(1)金銭、(2)賞賛・認知、(3)自分の活動を選択する自由、(4)自分が良く、より重要により役立つとみられること、(5)他の従業員や管理者への影響力といったものをあげている。

このようにハムナーが提唱する正の強化プログラムはルーサンスの O. B. Mod と比べて行動変容プログラムの中で狭い範囲しか取り扱っていないように見える。しかし、両者とも多くの共通点をもっている。

2—3 組織行動変容の特徴

O. B. Mod はオペラント条件づけ手づづきを組織に応用する一般的な手づづきとしての性格を持っているのに対して、ハムナーの正の強化プログラムはそれをかなり限定的手法として用いたものと位置づけることができる。両者の手づづきは基本的には共通した流れを持っていることは、説明してきた中で理解できたであろう。そこで、ここでは O. B. Mod をより一般的な手づづきとしてその特徴を挙げてみよう。

まず第一に組織行動変容のステップにはシステム的手法が用いられていることである。O. B. Mod の五つのステップはシステム分析のステップと対比させてみると、その展開が基本的には同じである。システム分析のプロセスは大き

く別けると(1)定式化, (2)調査, (3)評価, (4)解釈となっている(宮川公男, 昭48 pp. 18—23)。定式化段階では問題が定義され, 要素間の関係が分析され, 調査段階ではそれに基づいてデータの収集がなされ, 代替案の開発がなされる。そして, 評価段階ではそのコストや効果を比較して複数の代替案の評価がなされる。最後に, 数量化できない要因を評価に加えてある代替案が選択されるのである。

O. B. Mod では複数の代替案ではなく, あるひとつの媒介戦略を策定し, それについての評価が行なわれる点がシステム分析と異なる点であるが, 対象となる問題を分析して問題と関係する要因の関連性を明確化して, これらの要因を目的との関連において, いかに関連づけるのかを強調するシステム的方法は両者に共通している。

第二の特徴は, システム的手法の当然の結果から出てくることであるが, 客観的データの利用である。環境刺激と行動事象との関係が分析できない行動事象は O. B. Mod の対象とならないが, さらにその行動事象は観察可能でかつ測定可能なものでなくてはならない。そして, 媒介戦略導入前のデータと導入後のデータを比較して, その戦略の有効性を評価する。こうした客観的データによる評価は, 従来の動機づけ論が主観的評価であったのに対して特徴的な性格をもっている。

第三の特徴は, 行動変容のいくつかの戦略のうち正の強化戦略を利用していることである。従来, 我々が気付かず用いていた動機づけ手法は負の強化や罰であることが多く, これらにはマイナス効果が伴うことはすでに述べたとおりである。ゆえに, O. B. Mod だけでなく行動変容の一般的手づきでこうした負の強化や罰は最低必要限の利用にとどめている。

第四の特徴は, これまでの動機づけ手法と比較すると多様な報酬を提供しようとしている点である。科学的管理法時代は金銭の報酬, 人間関係論では社会的報酬, 最近の動機づけ論では自己実現による報酬といったように, これまでには提供する報酬がある側面にかたよるという傾向をみせていた。それに対して, O. B. Mod では多様な報酬群を準備している。また, 特定の報酬を一律に

提供するのではなく、ある個人にとって何が報酬となるかを分析するわけで、個人個人に応じた報酬体系を設定しうる。こうして、O. B. Mod では個人に応じた多様な報酬体系をもたらすという可能性をもっている。

以上のように、O. B. Mod は従来の動機づけ論と比べると、きわめて性格を異にするアプローチを用いている。これらの特徴の中でも第一、第二のシステムの手法及び数量的手法すなわち、行動科学的アプローチの中に経営科学的アプローチをもちこんできたところに O. B. Mod の本質的な特徴が存在する。

4 組織行動変容の意義と問題点

4-1 意義

以上のように、システムの手法及び数量的手法という特徴を備えた組織行動変容は、従来の動機づけ論に対してどのような意義をもっているだろうか。

まず第一に、行動理論的アプローチは心理学では主流を占めていたにもかかわらず、経営学では全く新しいアプローチだという点にある。科学的管理法は行動主義的アプローチをとった動機づけ論の始まりであるが、それ以降の動機づけ論にはこのような考え方は全く受け継がれていない。人間関係論では科学的管理法的な動機づけ論を批判してはいるが、それは科学的管理法的な人間観が現実の人間をあまりにも抽象化していることに対する批判であって、これまで無視されてきた側面を重視しようというものであって、科学的管理法的な動機づけのアプローチを必ずしも否定するものではなかったはずである。ゆえに、O. B. Mod のような行動系の動機づけ論は従来の経営学の動機づけ論においても不可欠な部分ではあるはずである。

そして、心理学における欲求理論・行動理論・認知理論が人間行動を説明するうえで相互補完的役割を持つと同様に、この新しい行動系動機づけ論は欲求系動機づけ論、認知系動機づけ論を補っているわけで、こうした三つの側面から動機づけを考えていく必要がある。すなわち、職場で動機づけを考える際には、ある一つの側面を強調しすぎてはいけなことになる。

欲求系動機づけ論は、人々は何を欲して仕事をするのかを研究してきた。欲求とは人間にとっての欠乏感であり、その欲求に応じたものを提供すれば充足感を味わうものである。行動理論では欲求は報酬や強化子などの用語に置かえられる。ここで行動系動機づけ論が成功するのは、人々がそれを欲している場合のみである。満腹のねずみにレバー押しを動機づけることは、きわめて困難である。すなわち、欲求系動機づけ論では何が報酬となりうるかを解明してきたのであり、行動系動機づけ論ではその報酬をいつどういうふうに提供するかを明らかにしようとしたのである。また、認知系動機づけ論では行動理論が捨象してきた部分、すなわち人間の中枢機構の中でどのような反応がなされているのかを説明してくれる。行動理論では結果が自動的に反応の頻度に影響を与えると仮定しているが、実際にそれは人間の認知に影響を与えているわけで、人間はこの行動を遂行すればこの結果を手に入れることができると期待するからこそ、その行動を選択するのである。このように、行動系動機づけ論はこれまでの欲求系・認知系動機づけ論の欠落していた部分を補なう新しいアプローチだということに、O. B. Mod の導入の第一の意義がある。

第二の意義は、前章の O. B. Mod の特徴で述べたようにシステムの手法や数量的手法を行動科学領域に導入したことに帰因する。但し、こうした手法は行動主義的アプローチを導入するならば、それに内在している特徴でもある。このことによって、動機づけ手法として二つの特徴が明らかになってくる。第1には現場への応用技法が容易に開発しえることで、第2にはその有効性が容易に評価できることである。従来の動機づけ論は人間行動の説明に重点を置いてきたため、応用技法は新たに開発されねばならなかった。O. B. Mod では、問題行動の分析は次に媒介戦略の策定へと続いており、新たな動機づけ手法というものは、ここでは存在しない。また客観的データに依存しているので、こうした戦略の評価は簡単に行なえるわけで、その有効性はすぐに判別できる。このように、システムの・数量的手法の導入により、行動の分析・説明からすぐに応用技法の開発が容易になったところに、O. B. Mod の意義が見い出せる。

このように、組織行動変容理論はこれまでの動機づけ論とは全く異なるアプローチを用いているわけで、実用性という観点からも意義の高いものである。

4—2 問題点とその対応策

4—2—1 倫理的・理論的問題

以上のような意義がある一方で組織行動変容には数多くの問題点や批判がある。これらは整理すると倫理的問題、理論的問題、O. B. Mod を応用する上で問題と大きく三つに分類できる。ここでは、まず前二者の問題点についてとりあげてみよう。

第一の倫理的問題は、行動統制に対する倫理的批判である。人間は元来自律的に自分の行動を決定する権利を備えている。行動統制は、他人がある人の行動を統制するという人間の本来の権利を奪うのではないかという批判が第一の倫理的問題である。しかし、「訓練、リーダーシップ、指示、説得、動機づけ、影響といった人気のある管理用語はしばしば直接的に、少なくとも間接的に行動統制と関連している。」(Luthans & Kreitner, 1975, p. 178) とルーサンスが指摘しているように、管理行動は全て行動統制を行使していることになる。また、管理だけでなく教育や法律なども全て同義となり、これら全てが倫理的問題であるということになりかねない。

さらに、ルーサンスが指摘するように行動的な意味において、我々は日常多くの人々を無意識に統制したり統制されたりしているわけであり(前掲, 1975, p. 178), 人間の無意識的な行動統制は非倫理的ではなく許されるのかという問題も生じる。そこで、ルーサンスは「ある特定の人の利益のために他人の行動を操作する」(前掲, 1975, p. 179) ことが非倫理的なのであって、相互の利益のために他人の行動を統制することは非倫理的であると言えないと述べている。

第二の倫理的問題はハトやネズミなどで実験して得られた結果を高等動物である人間に応用してよいかどうかに関するものである(Babb & Kopp, 1978,

p. 288)。人間はハトやネズミと異なり非常に複雑な行動パターンを持っている。しかし、医学や生物の領域の研究でも最初は下等な動物を用いて実験を行ない、徐々に高等動物に変化させ最終的には人間に应用される。行動理論もこれと同様であり、これまでは実験室の中だけで検証されていたものが、現実の人間に应用される段階に到達したことになる。こうした現場への応用で成功したのは精神滞達児や教室内での問題行動といった限定的なものであって、一般の成人への応用例は O. B. Mod が最初である。ゆえに、こうした応用での成功例が報告されていくにつれて、このような批判が当を得たものであるかどうかは明らかになるのであって、应用される前からこうしたことを議論する必要はないと思われる。

第三の倫理的問題は O. B. Mod に固有のもので、問題となる行動を測定したり記録したりする際、本人の知らないところで測定するのは非倫理的であるという点である。この問題に対して、ルーサンスはその非倫理性を認めて従業員行動を隠れて測定するのは良くないとしており、従業員には測定することを知らせたうえでタイム・サンプリングや自己申告法を用いてデータを収集することを提案している (Luthans & Kreitner, 1975, pp. 184—185)。

最後に理論上の問題点であるが、これは行動理論のフレームワークそのものにむけられたもので、行動理論が仮定している人間モデルは人間の内部処理過程を捨象したもので現実の人間を過度に単純化しすぎているという批判である (Babb & Kopp, 1978, p. 287)。しかし、前に述べてきたように、行動理論は欲求理論や認知理論に置き換えようとするものではなく、こうした理論とは研究の対象及び方法論が全く異なっているわけで、人間行動全体を理解しようとすればこれらの統合モデルの構築が必要となる。複雑な現実の姿を抽象化したモデルを用いて研究するのはどのような分野でも行なわれていることで、この抽象化自体は批判の対象とはならない。

以上が O. B. Mod から生じる倫理的・理論的問題であるが、これらは行動理論を応用する際につねに付随する問題であって、O. B. Mod の有効性そのも

のを消失させてしまうようなものではない。

4—2—2 O. B. Mod 応用上での問題点

ここでは O. B. Mod の内容そのものに対する問題を取りあげる。

まず、第一の問題点は O. B. Mod は新たな行動を形成することはできないことである。すなわち、その個人の行動レパトリーとなっている反応を引き出すことはできても、その個人の行動レパトリーでない反応を生起させることは出来ない。また、オペラント条件づけでは、オペラント反応が自発した場合に強化子を提示するわけで、その反応が自発されなくてはその反応を強化することはできない。こうした問題は、今まで提起してきたオペラント条件づけに基づく O. B. Mod では十分に解決できないことであり、シェーピング (Shaping) やモデリング (Modeling)、あるいは認知的な技法を用いなくては行けない。

第二の問題は、デシが主張する外発的動機づけは内発的動機づけを低下させる効果をもつという点である (Deci, 1975)。これは、大学生にパズル解きをさせた際、あるグループはパズルが解けるとに金銭が支払われたのに対し他のグループには何ら報酬は与えられなかった。この実験の結果、パズル解きの休憩時間で実験者が部屋からいなくなった間の両グループのパズルに対する興味程度が異なったのである。金銭を与えられたグループではパズル解きに内発的関心を示さなかったのに対し、何も与えられなかったグループではパズル解きの時間が終わっても一生懸命パズルを解こうとしたのであった。

こうしたことから、デシは何らかの行動に対し外的な報酬を与えると行動そのものに対する内的な興味は低下すると結論づけたのであった。この実験に対しては、多くの追試が行なわれているが、これらの結果はデシの結論を指示するものと指示しないものとに分かれ、この仮説はまだ十分には検証されていない。しかし、一般的な経験から、外的な報酬が魅力的でそれに興味がひかれるとすると、我々は行動を手段として利用するだけで行動そのものに対する興味

は低下することが多い。こうして、外的報酬が内発的動機づけを低下させるとするならば、O. B. Mod の利用は大きく制約されてしまう。何故ならば、動機づけの主要なテーマは従業員の職務に対する内発的動機づけをいかに高めるかということだからである。

例えば、遅刻や欠勤を低くするために、皆勤の人に皆勤手当を支給することでこれを達成したとしても、仕事そのものに対する関心が低ければこのことが生産性向上と直接的に結びつかないであろうし、その皆勤手当が魅力あるものでなくなると、元の状況に逆戻りしかねない。

このように、外的報酬が内発的動機づけを低下させるという問題は、O. B. Mod に現実的な制約を課することになる。しかし、この仮説は追試によって十分に検証されていないということは、外的報酬を提示しても内的興味が低下しない場合もあるわけで、その場合のコンティンジェンシー（条件）を明らかにすることでこの問題の解決の道は残されている。

第三の問題点は強化子の効果に関するもので、強化子の効果は一般的に提示回数の増加とともに低下していくという点である。空腹時のハトはエサを得るために一生懸命レバーを押そうとするが、満腹になってくるとレバー押しの反応の発生割合は低下する。それと同様に、いかなる魅力的な強化子であろうと、それが連続的に提示されるとその強化の力は弱められてしまう。これは一次的強化子においてその傾向が強い。欠勤率を低下させるための皆勤手当は当初は欠勤率を低める正の強化子としての効果を持っていたとしても、時間的経過とともにその効果は弱くなり、逆に皆勤手当が与えられないと罰として機能するようになってしまう。ゆえに、ひとつの強化子を長期的に使用することはできず、耐えず新たな強化子を提供しつつ反応を維持することが必要となる。

第二・第三の問題点を解決するためには、強化子として外的強化子でなく内的強化子を用いる方法と外発的動機づけから内発的動機づけへと移行させていく方法とが考えられる。前者は、自分で自分に報酬を与える自己強化を用いるやり方で、これは社会的学習理論で取り扱われている。後者の移行手づき

は、明確な方法が確定されているわけではないが、前に述べた強化スケジュールを連続強化から部分強化の高い比率のものへさらには、低率の部分強化へと徐々に移行し、最後には非強化にするやり方である。これがうまく成功するかどうか実験したものはないが、外発的に動機づけられているうちに内発的な興味が沸いてくればこうしたやり方はうまくいくであろう。嫌々習っていたピアノがいつの間にかおもしろくなって、自分からその練習に励むようになるということは我々の日常生活でもしばしば生起することである。しかし、これが成功するためにはその反応そのものがその個人にとって何か興味をそそるようなものでなくてはいけないわけで、全く興味をそそらないものであれば外的報酬を提供し続けなくてはならないであろう。

以上のように、内発的動機づけを低下させずに O. B. Mod を応用していくにはどうすべきかが、O. B. Mod 応用上の最も重大な問題であると考えられる。

最後に、O. B. Mod は組織全体に応用しえるかどうかの問題がある。これまでの O. B. Mod の応用事例はほとんどが組織の第一線の作業者を対象とするもので、組織の上層部へ導入されたケースはまず存在しない。O. B. Mod は測定及び観察可能な反応を対象としていることからすれば、組織下層部の構造化された職務を対象とするのには適しているか、組織上層部の非構造的な職務には適していないことになる。ゆえに、O. B. Mod の有効性は組織全体ではなく、組織の下層部においてより明確であると言えることができるであろう。

以上、O. B. Mod を応用するうえでの問題点を列挙してきたわけであるが、第二、第三の問題点にみられるように、O. B. Mod の有効性は内発的な動機づけを高めて始めて評価されえるものであると言えることができる。とすれば、O. B. Mod の必然的な展開として、外的報酬ではなくて内的強化子に基づく自己強化へとその重心が移っていくことになる。ルーサンスの O. B. Mod の展開は社会的学習理論とくにその自己管理の導入へと重点がかわってきているが、それは以上述べてきたようなオペラント条件づけに基づく O. B. Mod ではその有効性に限界がみられるからであろう。

5 む す び

この論稿では、オペラント条件づけを経営学の動機づけに応用するアプローチとして O. B. Mod を紹介してきたが、この行動理論的アプローチはその有効性に限界があろうとも経営学の動機づけ論の中では不可欠のものである。従来の欲求系・認知系動機づけ論は、科営的管理法のもつ行動的な側面を否定することで展開がなされてきたが、これら三つの動機づけ論はすでに述べたように研究の対象が異なることから、互いに排他的なものではなくて相互補完的なものであることを繰り返し主張してきた。人間行動そのものが複雑であるからこそ、我々はこうした三つのアプローチに基づいた動機づけのあり方を考慮しなくてはならないわけで、そういう意味からするとこれまでの動機づけ論の視点は非常に限定的なものでしかなかった。

このように行動理論的アプローチの必要性を強調するとともに、その応用手法である O. B. Mod の内容を紹介し、さらにその意義及び問題点を明らかにしたのである。O. B. Mod はその対象を観察及び測定可能な行動に限定しており、システムの及び数量的手法を用いているところに第一の特徴が見出せる。また、強化戦略のうち正の強化を強調しており、従来の動機づけ論と比べると多様な報酬を提供しうる点にも特徴がある。

こうした特徴をもった O. B. Mod は他の動機づけ手法と比べると、日々の管理活動の理解を深め、さらに日常現場に容易に応用できるという応用上の意義が見出せる。それに対して、倫理的、理論的、応用上からの多くの問題点や批判があるわけで、前二者の批判は O. B. Mod の有効性そのものを否定するものではないが、応用上の外発的動機づけは内発的動機づけを低下させるという点や報酬の価値は長期的に低下しうるという点は O. B. Mod そのものに内在する問題として解決しなくてはならないことを明らかにしたのである。

参 考 文 献

1. Aldis, Owen. "Of Pigeons and Men", *Harvard Business Review*, vol. 39, No. 4 (1961).

2. Babb, Harold W. and Kopp, Daniel G. "Applications of Behavior Modification in Organizations: A Review and Critique", *Academy of Management Review*, April 1978.
3. Bandura, Albert. Social Learning Theory. 1977. Prentice-Hall, Inc. (原野広太郎監訳『社会的学習理論』昭和54年, 金子書房)
4. Cummings, L. L. "Toward Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, January 1978.
5. Deci, Edward L. *Intrinsic Motivation*. 1975. Plenum Press. (安藤・石田訳『内発的動機づけ』昭55, 誠信書房)
6. Festinger, L. A Theory of Cognitive Dissonance, 1957, Stanford University Press. (末永俊郎訳『認知的不協和の理論』昭40, 誠信書房)
7. Hamner, W. C. and Hamner, E. P. "Behavior Modification on the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, Autumn 1976.
8. Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. Fourth Edition, 1985. MacGraw-Hill.
9. Luthans, F. and Kreitner, R. "The Management Behavioral Contingencies", *Personnel* July-August 1974.
10. Luthans, F. and Kreitner, R. *Organizational Behavior Modification*, 1975. Scott, Foresman and Company.
11. Luthans, F. and Ottoman, R. "Motivation vs. Learning Approaches to Organizational Behavior," *Business Horizons*, December 1973.
12. Mednick, S. A., Pollio, H. R. and Loftus, E. F. *Learning*, Second Edition. 1973. Prentice-Hall. (八木晃訳『学習』1980, 岩波書店)
13. Miller, Lawrence M. *Behavior Management*, 1978. John Wiley & Sons.
14. Nord, Walter R. "Beyond the Teaching Machine: The Neglected Area of Operant Conditioning in the Theory and Practice of Management", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 4, 1969.
15. Reynolds, G. S. *A Primer of Operant Conditioning*, 1975. Scott, Foresman and Company. (浅野俊夫訳『オペラント心理学入門』昭35, サイエンス社)
16. Scott, Jr. W. E. and Pobsakoff, P. M. *Behavioral Principles in the Practice of Management*, 1985. John Wiley & Sons.
17. Shaw, M. E. and Costanzo, P. R. *Theories of Social Psychology*, 1982. McGraw-Hill. (古畑和孝監訳『社会心理学の理論 I・II』昭59, サイエンス社)
18. 佐野守『経営の心理』
19. 二村敏子編著『組織の中の人間行動』昭57, 有斐閣
20. 宮川公男編『システム分析概論』昭48, 有斐閣
21. 南博『行動理論史』1976年, 岩波書店
22. 学習理論研究グループ『学習心理学』1968年, 川島書店
23. 『新版 心理学事典』1981年, 平凡社